



De toekomst van arbeid is een keuze

Jaap Jongejan & Andreas van den Goorbergh

Het mooie van de toekomst is, dat die niet te voorspellen valt. Maar we kunnen wel vanuit het verleden iets leren over die toekomst. De vraag is alleen, hoe analyseren we vandaag en gisteren? En hoe gebruiken we vandaag en gisteren om met de onvoorspelbaarheid om te gaan?

De toekomst heeft heel vaak iets hoopvol voor mensen. Zeker als het gaat om economie. Er is altijd groei, daar stemmen we onze plannen op af. Daar is de economische wereld omheen gebouwd. Heb je een vaste baan, oftewel structureel werken met een structureel inkomen, dan kan je van financiële instellingen een hypotheek krijgen. Een typisch voorbeeld van de ervaring vanuit het verleden en heden die zekerheid biedt in de toekomst. Althans, voor de bank, daar wordt het beleid op afgestemd. Drie jaar geleden was een vaste baan bij de V&D voldoende zekerheid om een hypotheek te krijgen. Iemand met een goede universitaire opleiding die flexibel werkt en mee ademt met de markt, heeft een probleem met het krijgen van een hypotheek. Geen vaste baan is een risico, leerde het verleden.

Ondernemerschap en verantwoordelijkheid

Werken verandert. Arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen veranderen. De tijd dat de werkgever de baas was en de werknemer de loonslaaf, ligt achter ons. Dat werken verandert is niets nieuws. Banen komen en gaan, bedrijven komen en gaan en instituties rondom arbeid, overleven de verandering voorlopig. We kennen allemaal de ontwikkeling van de primaire sector naar de tertiaire sector. De omgeving hield de verandering van arbeid redelijk bij. Aan wetgeving werd iedere keer een beetje geschaafd; beetje ander pensioen, beetje andere cao, beetje andere sociale zekerheid. Wisselende (politieke) visie op werkloosheid, op opleiden en op economische groei. Maar met enige moeite konden werkgevers, werknemers en politiek de 'werkweld' in evenwicht houden. Maar hoelang houden we dat vol? Is de logische indeling waar de samenleving groten-deels om draait, werkgever en werknemer, niet achterhaald als het leger van zzp'ers ook een positie inneemt in de wettelijke wereld rondom arbeid? In hoeverre hebben flexibele werknemers door dit werkgever-werknemersysteem gelijke kansen op een stabiele toekomst? De economie vraagt andere (contract)vormen van arbeid. De transitie van dorps-economie naar wereldeconomie kan niet bediend worden door dezelfde wetgeving rondom arbeid. Zeker

als arbeid nog verder ontwikkelt en de snelheid van de ontwikkeling toeneemt. Zeker als organisaties diffuser worden. Als verticaal organiseren steeds meer wordt vervangen door horizontaal samenwerken. Waar de werkgever steeds meer 'werknemer' wordt en de werknemer steeds meer 'werkgever' wordt. Met een verschuiving van verantwoordelijkheden tot gevolg. Wellicht met het grote voordeel dat de werkgever zich weer meer kan richten op ondernemen, dan de focus op risico beheersen. Waar de werknemer zijn emancipatie beloofd ziet worden met meer (mede)zeggenschap.

Ouderen moet langer jong blijven

Arbeid is nu vooral ingedeeld langs functionele inrichting. Er is een organisatie die dankzij Taylorisme alle activiteiten opknijpt in hapklare brokken voor werknemers (functionarissen). Een optelsom van taken is een functie. Die functie waarderen we langs een steeds ingewikkelder systeem en aan het eind van het systeem staat een loongebouw. Dat loongebouw is zo ingericht dat wanneer je een ervaringsjaar extra hebt in jouw functie, je een stap in de schaal erbij krijgt. We leren door ervaring en worden steeds beter in repeterende activiteiten. Jongeren leren van ouderen om zo snel mogelijk volwassen te worden, terwijl we misschien wel andersom moeten denken en leren; hoe leren jongeren ouderen zo lang mogelijk jong te blijven? Wordt de arbeidsmarkt niet iets van letterlijk arbeid, in plaats van functies, dus van taken en competenties. Maar wat betekent dat voor de zekerheid van werk en inkomen voor het individu? Als het risico van ondernemerschap verschoven wordt naar werknemers, die juist op zoek zijn naar zekerheid?

Werken is niets voor mensen

We hebben zolang we het werken 'werken' noemen, altijd een dubbele verhouding gehad met werken. Werken is eigenlijk niets voor mensen. De mens als jager en verzamelaar kende het woord werken niet. Leven en in leven blijven was het adagium. De mens die zich ging vestigen en landbouwer werd, is meegezogen in wat we nu werken noemen.

TOEKOMST VAN ARBEID

Het gevolg: ruilhandel en groei. Financiële afspraken en eigendom. Bureaucratie en wetgeving. Maar vooral ook de uitwassen als slavenarbeid en kinderarbeid. Arbeid verbindt, maar stoot ook uit. Arbeid maakt ziek, maar arbeid biedt ook een gezonder leven. Arbeid zorgt voor tweedeling, maar zorgt ook voor collectiviteiten. Vandaag zien we dat één op de drie jongeren een burn-out heeft, één op de zes mensen heeft psychische problemen en er vallen 3000 doden per jaar op het werk. Nog steeds

mensenwerk is. We zien dat de vraag naar andere antwoorden dan alleen economische antwoorden, toeneemt. Het neoliberale tijdperk lijkt z'n langste tijd te hebben gehad. We zijn op zoek naar antwoorden op het terrein van zingeving. People Planet staan voor Profit. En als VNO NCW in 'Next Level' al schrijft dat winst niet de enige doelstelling is van ondernemers, dan zie je dat de wijziging verder gaat. Leaders van grote bedrijven (Unilever, DSM) kiezen bewust voor duurzaam ondernemen. Dat heeft uiteraard effect op werken.

De vierde industriële revolutie richt zich op psychische risico's

vragen we van mensen zich aan te passen aan de organisatie, in plaats dat de organisatie zich aanpast aan mensen. Werken is alleen voor mensen als het

De robot de baas

'De robot de baas' is de titel van één van de boeken van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, waarbij de titel perfect de vierde industriële revolutie typeert. Robotisering zal banen kosten, maar werk opleveren. Bekend is dat repeterende werkzaamheden gedaan kunnen worden door robots, maar ook precisiewerk veel beter gedaan kan worden door robots. Daarnaast kunnen robots arbeidsgehandicapten helpen om juist wel aan het



Figuur 1. IDU resultaatsschema

werk te kunnen. Delen van het werk zullen in rap tempo veranderen. Ook juist daarom zal het beleid rondom werk anders geregeld moeten worden. Niet de angst om robotisering zal leidend moeten zijn, maar het feit dat robotisering ten dienste moet staan voor mensen. Oude discussies rondom arbeid komen terug. Zaken als ethiek en robotisering. Maar ook verdeling van welvaart en robotisering. Alleen al de discussie of arbeid de kern is van ons belastingstelsel. Als robotisering meer toegevoegde waarde oplevert, zou dat ook een bron van inkomsten zijn om welvaart te verdelen. Daar ligt een belangrijke rol voor de overheid. Wat voor samenleving willen we zijn over tien jaar? Hoe verdienen we ons geld, is een vraag die vaak gesteld wordt. Ik wil daar de vraag aan vastkoppelen; waarmee verdienen we ons geld en wie verdient ons geld? En kunnen we dat eerlijker verdelen dan op de oude manier via arbeid?

De tijd lijkt er rijp voor. De robot de baas blijven, kan alleen als we met de snelheid van sociale ontwikkeling voorblijven op de technologische ontwikkeling. Juist nu alles op techniek is gericht, zal je de beweging andersom in moeten zetten: sociale innovatie op macro-, meso- en microniveau zal leidend moeten zijn boven technologische ontwikkeling. Met de wetenschap dat de technologie in zichzelf steeds sneller ontwikkelt, hebben we een aardige inhaalslag te maken.

Intersectoraal samenwerken

Als de visie op de samenleving een mensgerichte visie is, waarbij inclusie een belangrijk goed is (iedereen doet mee), dan moeten we iedereen de mogelijkheid geven om mee te doen met arbeid. Als mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt activiteiten kunnen doen die ze kunnen, zijn ze de concurrent van iedere parttimer. Als we zien dat samenwerken over de grenzen van de huidige organisatie meerwaarde oplevert, biedt dat ook meer zekerheid op werk. Dan hoeven we niet alleen binnen de huidige organisatie te werken. Als economische flexibiliteit noodzakelijk is in een wereldeconomie, dan zou juist het antwoord op die flexibiliteit, de meeste zeker-

heid moeten bieden. Vast(geroest) werk leidt tot werkloosheid, flexibel werken levert structureel werk op.

Een oplossing om zonder risico als werkgever flexibel te zijn, is op organisatieniveau meer samen te werken op het gebied van werknemers. Wanneer je met elkaar op zoek gaat naar oplossingen voor instroom, doorstroom en uitstroom, vergroot je de mogelijkheden en verklein je het risico, voor zowel werkgevers als werknemers. Hierbij moeten we ons niet beperken in sectoren, maar juist intersectoraal kijken. Door samen te denken en te doen, kunnen werkgevers gezamenlijk anticiperen op alle ontwikkelingen. En iedereen laten werken in werk dat past. Zij-instromers die willen leren, een kans geven. Werkervaringsplekken aanbieden en werknemers onderling detacheren die niet meer op hun plek zitten. Hier kun je in een netwerk van werkgevers goede afspraken over maken. De begeleiding van werk naar werk in de regio, zonder tussenkomst van 'UWV', is een manier van risicoreductie op organisatieniveau.

ACE netwerk

Het ACE netwerk is een onafhankelijk en intersectoraal hr-platform in de regio voor werkgevers, medewerkers en hr-dienstverleners. Het bestaat uit regionale stichtingen zonder winstoogmerk, met een raad van advies & inspiratie bestaande uit regionale vertegenwoordigers. Het doel is een betere 'match' van vraag en aanbod, met winst voor werkgevers én medewerkers en een hogere, duurzame arbeidsparticipatie in de regio. Het brengt denken over nieuwe ontwikkelingen op de arbeidsmarkt samen met doen in een praktisch platform. Door het gesprek, het debat, elkaar uitdagen, experimenten en studie komen de deelnemers tot vernieuwing en verbetering. Landelijk wisselen inmiddels honderden werkgevers met elkaar medewerkers, vacatures, kennis, ideeën en ervaringen uit. www.acenetwerk.nl

Nadruk op welzijn

Arbeid zal zich in steeds meer vormen voordoen. Het vaste contract blijft en naast flexibele arbeid, ontstaan werkgevers- en werknemerscoöperaties. Daarnaast zullen werken en ontwikkelen samen vallen. Met behulp van digitalisering worden vaardigheden sneller aangeleerd. En wordt werken efficiënter ingericht met minder uitval van grondstoffen en van mensen.

De nadruk zal komen te liggen op het welzijn van mensen. Bij de start van de eerste industriële revolutie was veilig werken de grootste sociale kwestie. Veilig werken was volledig gericht op fysieke risico's. De vierde industriële revolutie richt zich op psychische risico's. De discussie over geluk op het werk, maar ook MVO geven aan dat de focus verschuift. Als door robotisering de menselijke kant van het werken de aandacht krijgt die het behoort te hebben, dan worden technologische en sociale innovatie twee krachten die elkaar kunnen versterken. Robotisering om het werk aangeneramer te maken, om mensen die

vandaag niet mee kunnen doen te helpen mee te doen. De economische meerwaarde van robotisering kan dan de bron zijn voor eerlijke(re) verdeling van welvaart. Meedoen in het arbeidsproces in welke vorm dan ook, wordt altijd ondersteunt en leidt altijd tot inclusie.

Tot slot

De grootste vraag voor de toekomst van arbeid ligt niet in arbeid zelf, maar zullen domeinen, lees overheden, rondom arbeid zich voldoende aanpassen aan de nieuwe arbeid? Niet mee (mogen) doen is een sociale schande voor de samenleving. Het kan ook de andere kant op; robotisering brengt nog meer tweedeling, waarbij solitair economisch denken de drijfveer blijft, in plaats van hernieuwd investeren in solidariteit. Dan is niet alleen de vraag, wat is dan de toekomst van arbeid? Maar ook, wat is de toekomst voor onze samenleving? Werken is niets voor mensen. Maar er is wel toekomst voor arbeid als het mensenwerk is. ■



Jaap Jongejan

Jaap Jongejan is initiatiefnemer en bestuurder van het ACE netwerk. Tevens is hij algemeen directeur van de Stichting SBI / SBI Formaat / Zonheuvel. Hij is actief in de driehoek sociale innovatie (w.o. duurzame participatie), nieuwe arbeidsverhoudingen en arbeidsmarkt.



Andreas van den Goorbergh

Andreas van den Goorbergh is initiatiefnemer en bestuurder van het ACE netwerk. Tevens is hij algemeen directeur Human Business Support. Hij streeft ernaar om blijvend meer waarde te halen uit mensen en organisaties. Samen beter, samen groter en laten zien dat werken anders kan met meer waarde voor iedereen.